

# Фред Райхельд

# Взаимная ЛОЯЛЬНОСТЬ

Перевод Марии Чомахидзе-Дорониной

Легендарная стратегия  
искреннего привлечения  
КЛИЕНТОВ



От автора бестселлера  
«Искренняя лояльность»  
и создателя системы NPS

МИ∞

# Оглавление

Предисловие Джона Донахо, CEO Nike .....	11
Предисловие автора. Рождение NPS .....	15
Введение. Найдите свою цель — и следуйте ей .....	28
Глава 1. Руководите с любовью .....	43
<i>Это и есть непревзойденная цель</i>	
Глава 2. Стремитесь к величию .....	57
<i>Великим может стать каждый</i>	
Глава 3. Любите своих клиентов .....	73
<i>Квинтэссенция потребительского капитализма</i>	
Глава 4. Вдохновляйте свои команды .....	105
<i>Жизнь, полная смысла и служения</i>	
Глава 5. Уважайте своих инвесторов .....	131
<i>Они преуспевают, только когда ваши клиенты лояльны</i>	
Глава 6. Соблюдайте золотое правило .....	161
<i>Но сначала поймите его</i>	
Глава 7. Удивляйте и восхищайте .....	191
<i>Удовлетворительно — это недостаточно хорошо</i>	
Глава 8. Проявляйте упорство .....	217
<i>Стройте системы, укрепляющие культуру</i>	

Глава 9. Не забывайте о смирении .....	243
<i>Чистая поддержка 3.0 и взгляд в будущее</i>	
Приложение А. Чистая поддержка 3.0: чек-лист .....	268
Приложение Б. Как рассчитать заработанный рост .....	277
Благодарности .....	281
Об авторах .....	287
Примечания .....	289

*Посвящается Аделаиде, Клэр и нашим будущим внукам.  
Пусть почаще собираются вместе, чтобы позвонить  
в Колокол Верности в честь всех поколений, прошлых  
и настоящих, в знак уважения к нашему общему  
наследию любви и верности*

## Предисловие Джона Донахо, CEO Nike

Я знаю Фреда Райхельда почти 40 лет. Мы познакомились в бостонском офисе компании Bain, куда я устроился на свою первую работу после колледжа. Мой стол находился рядом с кабинетом Фреда, и он часто заводил дружеские беседы с нами, младшими сотрудниками. Разговоры обычно заканчивались тем, что он восхвалял преобразующую силу лояльности. Он до сих пор работает в Bain и до сих пор проповедует лояльность, но уже опираясь на гораздо более обширный опыт и знания. Действительно, за эти годы он, по сути, создал экономику лояльности и разработал систему чистой поддержки (Net Promoter System, NPS), которой теперь пользуются буквально все. Я всегда называл его крестным отцом лояльности. Поскольку актуальность его работы выросла в наш цифровой век, думаю, было бы правильнее называть его цифровым крестным отцом лояльности.

Методика и структура, разработанные Фредом, помогли мне добиваться практических результатов на протяжении всей моей карьеры, начиная с работы в Bain. Когда я занимал пост CEO Bain, мы стали первой в мире компанией, которая внедрила детище Фреда, индекс чистой поддержки, и с большим энтузиазмом поддерживали его развитие, пока он не стал полноценной системой управления. С тех пор я возглавлял eBay, ServiceNow и Nike, и концепции и разработки Фреда неизменно приносили победу моим командам. И хотя его увлекательные истории и аргументы иногда напоминали

проповедь о нравственных принципах, а не о принципах управления, они всегда помогали моим командам добиваться результата. Я бы даже сказал, что в наше время, когда многие с большим подозрением относятся к капитализму, нам, бизнес-лидерам, безусловно, стоит задуматься о своем нравственном долге. Методика Фреда позволяет перенести эти размышления в практическую плоскость. И еще один момент: некоторые главы этой книги носят возвышенные названия, например «Соблюдайте золотое правило»; но не думайте, что книга не поможет вам стимулировать темпы роста. Действительно, принципы потребительского капитализма, предложенные Фредом, предоставляют основные инструменты, параметры и процессы, необходимые каждому бизнес-лидеру (и каждому члену команды, совета директоров и инвестору), чтобы добиться успеха в нашем клиентоцентричном мире.

И это не все. Любители истории бизнеса найдут в этой книге новую для себя информацию: Фред рассказывает о том, как в начале 1990-х Vain оказалась на грани банкротства, и эта история впервые публикуется с такими подробностями. Он был одним из дюжины бесстрашных партнеров, которые дали клятву сплотиться вокруг Митта Ромни и спасти компанию от финансового краха. За 44 года работы Фред стал свидетелем блестящих инноваций, введенных основателями Vain за 17 лет их пребывания в компании, а также почти катастрофических ошибок, которые потребовали многих лет новаторских усилий, чтобы исправить положение, — уже после их ухода. Зачем рассказывать об этом сейчас? Думаю, эти истории позволяют нам понять, что Vain стала таким замечательным местом для работы — лучшим в мире за последние 10 лет, согласно рейтингу Glassdoor, — отчасти потому, что сумела сформулировать и применить основные принципы NPS. Vain — действительно особенная компания, и она достойна тщательного изучения, поскольку история ее взлетов и падений поможет каждому лидеру вдохновить свою команду на величайшие результаты.

И я имею в виду *настоящее* величие. Вот что говорит сам Фред в своем манифесте в конце книги.

Хорошие компании делают жизнь людей лучше, они — сила во благо. Хорошие лидеры создают и поддерживают такие сообщества. Они вдохновляют членов команды строить жизнь, полную смысла и цели, через служение людям — причем не просто удовлетворительное, а настолько обдуманное, творческое и заботливое, что оно восхищает потребителей и обогащает их жизнь.

Эта книга, безусловно, злободневна, но никогда не потеряет актуальности. Фред начинает с нового взгляда на историю нескольких блестящих компаний — таких как Apple, Enterprise Rent-A-Car и Chick-fil-A\*, о которых он пишет уже десятки лет, — поскольку они сумели сохранить свои высочайшие результаты на протяжении долгого времени. Новые данные по этим компаниям четко показывают, что бизнес, основанный на добродетели, несокрушимо стоек. Он способен пережить целые стаи «черных лебедей», которые часто досаждают бизнес-лидерам. За один только 2020 г. США столкнулись с локдауном из-за пандемии, мировой рецессией, расплатой за расовые преступления и вооруженным нападением на Капитолий. Вы также прочитаете новые истории о цифровых революционерах, взявших за основу философию и инструменты чистой поддержки для формирования успешных стратегий. Речь о таких компаниях, как Airbnb, Warby Parker, Peloton и Chewy\*\*. Когда вы дочитаете эту книгу, у вас наверняка сложится новое понимание того, что нужно, чтобы построить блестящий бизнес.

Хочу подчеркнуть, что эта книга не пересказ самых известных публикаций Фреда. Я считаю ее его лучшей работой на данный

---

\* Chick-fil-A — американская сеть ресторанов быстрого питания, специализирующаяся на сэндвичах из курицы. Основана в 1946 г. и на данный момент насчитывает более 1850 заведений. *Прим. ред.*

\*\* Airbnb — онлайн-площадка для размещения и поиска краткосрочной аренды частного жилья по всему миру. Warby Parker — американский интернет-магазин очков, контактных линз и солнцезащитных очков, имеет сеть из 160 физических розничных магазинов в США и Канаде. Peloton Interactive — американская компания по производству спортивного оборудования. Chewy — американский интернет-магазин кормов для домашних животных и других товаров для животных. *Прим. ред.*

момент. Здесь представлены революционные принципы и разъясняются нравственные обязанности лидеров, по мере того как мир переходит от финансового капитализма к капитализму потребителей. Вы также найдете здесь убедительные доказательства того, что основная цель всех лучших организаций мира — обогатить жизнь потребителей. В этом и заключается смысл нашей победы. Как минимум изучите «Манифест потребительского капитализма», который я цитировал выше (полный текст вы найдете в главе 9); это квинтэссенция аргументов Фреда. Обязательно взгляните на графики в главе 5, которые показывают, что только компании, способные завоевать любовь потребителей, обеспечивают инвесторов стабильно высокой прибылью. И непременно ознакомьтесь с новым эффективным параметром Фреда, который станет стимулом для следующего витка революции NPS — показателем заработанного роста (Earned Growth Rate, EGR), — и научитесь его рассчитывать.

Надеюсь, вы получите огромное удовольствие от этой книги и извлечете из нее практическую ценность, как и я. Очень своевременная работа.